

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

Impacto do Processo de Ajustamento do Sistema Financeiro Brasileiro  
durante o Plano Real no Banco do Estado de Santa Catarina

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 - Monografia.

Por André Luiz Grams

Orientador: Prof. Idaleto Malvezzi Aued

Área de Pesquisa: Economia Brasileira

Palavras - Chaves:

- 1 - Sistema Financeiro
- 2 - Reestruturação bancária
- 3 - Inovações tecnológicas

Florianópolis, Março de 1999

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 7,5 ao aluno André Luiz Grams na disciplina CNM 5420 - Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:



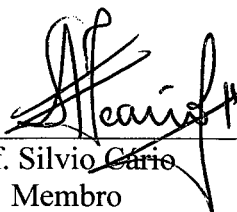
---

Prof. Idaleto Malvezzi Aued  
Presidente



---

Prof. Fernando Seabra  
Membro



---

Prof. Silvio Cario  
Membro

Dedico esta monografia a todos  
os meus familiares e amigos.

## AGRADECIMENTOS

Ao Professor Idaleto Malvezzi Aued, pela dedicada atenção e orientação.

A Professora Carmen Gelinsky, pela ajuda na definição do tema escolhido.

A todos os colegas do curso de Ciências Econômicas.

A todos do Departamento de Economia.

## SUMÁRIO

	Página
LISTA DE TABELAS.....	vii
LISTA DE FIGURAS.....	viii
RESUMO.....	ix
 <b>CAPÍTULO I</b>	
1. O PROBLEMA.....	12
1.1 Introdução .....	12
1.2 Formulação da Situação-Problema.....	12
1.3 Objetivos.....	14
1.3.1 Geral.....	14
1.3.2 Específicos.....	14
1.4 Metodologia.....	14
1.5 Marco Teórico .....	14
 <b>CAPÍTULO II</b>	
2. O SISTEMA FINANCEIRO BRASILEIRO.....	17
2.1 Introdução .....	17
2.2 Características e evoluções.....	17
2.3 Processo de Reestruturação .....	20
 <b>CAPÍTULO III</b>	
3. O BANCO DO ESTADO DE SANTA CATARINA S.A. (BESC) .....	27
3.1 Introdução .....	27
3.2 A Criação .....	27
3.3 Abertura de Novos Capitais e Novas Empresas.....	28

3.4 <i>O Besc e a Crise na Década de 80</i> .....	30
3.5 <i>O Besc e o Plano Real</i> .....	32

## **CAPÍTULO IV**

4. CARACTERIZAÇÃO DA REESTRUTURAÇÃO BANCÁRIA.....	36
4.1 <i>Introdução</i> .....	36
4.2 <i>Reorganização Interna</i> .....	36
4.3 <i>Segmentação da clientela</i> .....	37
4.4 <i>Novas Tecnologias e Auto-Atendimento</i> .....	38
4.5 <i>Novos Produtos Bancários</i> .....	39
4.6 <i>Mão-de-Obra</i> .....	42

## **CAPÍTULO V**

5. PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO NO BESC S.A.....	47
5.1 <i>Introdução</i> .....	47
5.2 <i>Início do Processo</i> .....	47
5.3 <i>Características do Probex</i> .....	48
5.3.1 <i>Estratificação da Clientela</i> .....	49
5.3.2 <i>Atendimento Qualificado</i> .....	50
5.4 <i>Automação</i> .....	51
5.5 <i>Novos Produtos e Serviços</i> .....	53
5.6 <i>Renovação do Ambiente Físico da empresa ( Novos prédios e agencias)</i> .....	55

## **CAPÍTULO VI**

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	61
BIBLIOGRAFIA .....	64

LISTA DE TABELAS

- **TABELA 1 -**  
*Comparação entre o Lucro Médio do BESC e 50 Bancos de Médio e Grande Porte.....33*

- **TABELA 2 -**  
*Estrutura de Atendimento Eletrônico no Brasil.....39*

- **TABELA 3 -**  
*Formação das receitas dos Bancos no período de 93 à 96.....41*

- **TABELA 4 -**  
*Mudanças nos Principais Postos de Trabalho- (em %).....42*

- **TABELA 5 -**  
*Grau de Instrução do Bancário.....43*

- **TABELA 6 -**  
*Evolução do Tempo de Permanência no Banco - ( em %).....44*

- **TABELA 7 -**  
*Evolução da Idade Média dos Bancários no Brasil - 1994/96 - ( em %).....45*

LISTA DE FIGURAS

**- FIGURA 1 -**  
*Frente do Centro Administrativo BESC.....56*

**- FIGURA 2 -**  
*Ambiente Interno do Centro Administrativo BESC .....57*

**- FIGURA 3 -**  
*Ambiente Interno do Centro Administrativo BESC II.....57*

**- FIGURA 4 -**  
*Ambiente Interno do Centro Administrativo BESC III.....58*

**- FIGURA 5 -**  
*Restaurante .....58*

**- FIGURA 6 -**  
*Centro de Convivência.....59*



## RESUMO

Tem-se como abordagem o estudo do impacto das mudanças no sistema financeiro brasileiro e a resposta pôr parte do Banco do Estado de Santa Catarina diante do processo concorrencial que surge . Inclui-se neste estudo a proposta de reestruturação do BESC S.A. relacionada com: segmentação da clientela, informatização dos serviços, evolução e criação de novos produtos.

Parte-se então para demonstrar através deste estudo, como um banco estadual comporta-se diante de mudanças macroeconômicas, procurando exaltar a formação de novas estratégias bancárias que conduzam a uma melhor participação no mercado frente as empresas concorrentes.

## CAPÍTULO I

## **1 - O PROBLEMA**

### **1.1 Introdução**

O capítulo primeiro será estruturado a fim de obter-se uma noção geral do trabalho a ser estudado. Estará subdividido em três tópicos; a saber: formulação da situação-problema, objetivos e metodologia.

### **1.2 Formulação da Situação-Problema**

No decorrer da última década, o processo de globalização do sistema financeiro internacional, em virtude do alto grau tecnológico, possibilitou uma interação cada vez maior entre as economias. Com isto, a concorrência desencadeada neste setor propiciou que as economias internas de vários países passassem pôr ajustes.

No Brasil uma das principais mudanças relacionadas com o sistema financeiro constitui-se na implantação do Plano Real, que atribuiu uma nova dinâmica no mercado financeiro através da redução do nível inflacionário.

Durante muito tempo, a inflação que se manteve em patamares altos conseguia alimentar o sistema financeiro brasileiro, diminuindo muito os custos das entidades financeiras brasileiras, conforme pode ser observado na passagem seguinte de LAMY (1987: 20):

“Os custos de produtos dos bancos, ao longo dos anos, não tem sido objeto de preocupações, pois a alta inflação tornam os custos e receitas financeiras (Juros pagos e Spread<sup>1</sup>) pôr produtos tão altos, que seus custos administrativos passam a ser insignificantes. O advento do Plano Cruzado nos mostrou, na prática, que a despesa administrativa é um redutor de Spreads, e mesmo em épocas de alta inflação, os bancos necessitam estar preparados e dispor de instrumentos para que não se vejam obrigados a efetuar grandes

---

<sup>1</sup> Spread constitui-se nos resultados financeiros decorrentes das receitas geradas pelas aplicações com os custos provenientes da captação.

ajustes e tampouco a trabalhar com prejuízo por longos períodos, quando de sua queda”.

O aumento da competitividade entre os bancos brasileiros na busca de maior eficiência e menores custos está impondo um ritmo de mudanças no processo de gerenciamento bancário. Por intermédio da tecnologia, a possibilidade de proporcionar redução nos custos dos bancos motivou uma onda de modificações.

Sistemas de automatização bancária, postos de atendimento vinte quatro horas, constituem parte das mudanças que a tecnologia proporciona, atribuindo para os bancos a busca de maior eficiência e redução nos custos. Neste sentido, os bancos procuram cada vez mais utilizar a tecnologia como forma de diferenciar sua posição dentro do mercado financeiro.

Esta diferenciação a qual os bancos brasileiros procuram, pode proporcionar maior comodidade aos clientes na redução de tempo nas agências para efetuar pagamentos de contas, movimentação das contas bancárias, extratos, aplicações, entre outras facilidades que cada banco propõe a seus clientes.

No que diz respeito ao Banco do Estado de Santa Catarina (BESC), o processo de mudanças no gerenciamento bancário vem se realizando desde julho de 1995. Com intuito de auferir objetivos de resultados a cada uma de suas agências, vem se realizando uma transformação gerencial que pretende atribuir as agências do BESC S.A. um maior dinamismo.

Este dinamismo gerencial pretende proporcionar a cada agência do BESC uma independência na sua forma de agir, adequando a capacidade de sua agência ao objetivo estabelecido. Assim, pretende-se diminuir o processo burocrático existente entre as agências proporcionando rapidez nas decisões.

Desta maneira, as agências do BESC são estimuladas a desempenhar melhores resultados, fortalecendo a criação de novas formas gerenciais, reestruturando o ambiente de trabalho, adequando-o as necessidades de cada agência.

Nesta busca de melhores resultados por parte do BESC, se pretende realizar um estudo sobre as mudanças no processo de reestruturação do banco, relacionado com as novas exigências do mercado financeiro.

### **1.3 Objetivos**

#### ***1.3.1 Geral***

Estudar os impactos da reforma administrativa implantada pelo BESC mediante o processo de ajustamento do sistema financeiro brasileiro.

#### ***1.3.2 Específicos***

- a) Realizar um estudo sobre as reformas que o BESC S.A. esta implantando em sua administração bancária.
- b) Explorar a aplicação destas reformas administrativas no processo de reestruturação bancária
- c) Concluir o estudo através da verificação do impacto das reformas administrativas efetuadas pelo BESC S.A.

### **1.4 Metodologia**

Para este trabalho serão utilizados dados secundários. Estes serão obtidos nos balancetes anuais fornecidos pelo BESC S.A, Sindicato dos bancários, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE) e em pesquisas posteriores . O método de investigação utilizado será o descritivo analítico, procurando examinar detidamente os componentes do assunto para, a partir da análise dos elementos colhidos, chegar-se a conclusões que permitam a compreensão das relações de causa e efeito, partindo de conclusões geradas a partir dos dados coletados.

### 1.5 Marco Teórico

Para efeito de análise e constituição da forma de estudo sobre o assunto abordado nesta monografia, constituíram-se como base referencial as abordagens Shumpeterianas relativas as inovações do capitalismo. LAPLANE In: CARNEIRO (1997: 64), coloca a distinção para Shumpeter entre os impactos primários e secundários das inovações: “(..) impactos primários das inovações (realocação de recursos) e “fenômenos secundários”(expansão e especulação).

Conforme SHUMPETER (1982: 145), “uma crise seria então simplesmente o processo pelo qual a vida econômica se adapta a novas condições”. A existência de novas condições possui senão, a condução de empresas que, com inovadas formas de ação, atribuem ao mercado uma melhor forma de agir.

Um fator importante no que trata a concorrência é sua capacidade, vista no segmento da “Destruição Criadora”, de alcançar efeitos substancialmente positivos através da redução de custos e aumento de qualidade. Segundo SHUMPETER (1961), esta mesma concorrência consegue mexer com o lucro e a produção, mostrando uma nova forma de estruturação da produção, acarretando em mudanças nas bases e características do processo capitalista.

O estudo de JINKINGS (1998: 25) referente ao contexto bancário também serve de apoio teórico para a formulação desta monografia, atribuindo ao artigo - ” Trabalho dos Bancários no Mundo da Eletrônica e do Dinheiro”- um enfoque relacionado as inovações tecnológicas com base na micro-eletrônica, observado na seguinte passagem:

“ Hoje, assiste-se a uma grande disseminação dos serviços de auto-atendimento, através dos quais os clientes dos bancos operam diretamente os terminais de computador com seus cartões magnéticos nos chamados caixas eletrônicos. Desenvolvem-se os sistemas eletrônicos de comunicação com a difusão dos processos *on line*<sup>2</sup> -

---

<sup>2</sup> ACCORSI, A.; Automação: Bancos e Bancários (Tese de Mestrado, Faculdade de Economia e Administração da USP, 1990). LARANGEIRA, S.; As Novas Tecnologias e a Ação Sindical no Setor anos 90.(mimeo)

que interconectam instantaneamente as agências bancárias - e dos sistemas *homebanking*, que permitem a realização de operações financeiras mediante a conexão entre o computador do cliente e o do banco. O uso de cartões eletrônicos tende a substituir cada vez mais cheques ou dinheiro em notas como moeda corrente.”

## CAPÍTULO II



## **2 - O SISTEMA FINANCEIRO BRASILEIRO**

### **2.1 Introdução**

Neste capítulo será abordado aspectos relativos à constituição do sistema financeiro brasileiro: suas características, evoluções e o processo de reestruturação.

### **2.2 Características e evoluções**

O Sistema Financeiro no Brasil vem acumulando no desenrolar de sua formação alguns estágios que caracterizam todo o seu processo evolutivo até os dias de hoje. Segundo TIRLONE (1997: 12), tem-se como primeiro estágio o surgimento da intermediação financeira e a conseqüente criação dos Bancos comerciais, resultados da vinda da Família Real Portuguesa ao Brasil.

Como segundo estágio evidencia-se a evolução do sistema através do disciplinamento do sistema de intermediação financeira, criando a Inspetoria Geral dos Bancos em 1920 e a instalação da Câmara de Compensação em 1921.

Em meados de 1945 configura-se o terceiro estágio a partir da expansão do Sistema Bancário movido pelo crescimento da renda neste período. Pode-se constatar a importância da expansão industrial durante os anos de 1945 a 1964 para o fortalecimento do Sistema Bancário Nacional.

No quarto estágio, o processo de mudanças na formação do Sistema Financeiro no Brasil constitui-se na promulgação de três leis que introduziram um novo processo organizacional, conforme visto na passagem de TIRLONE (1997: 13):

“A lei 4.380, de 21 de agosto de 1964 instituindo a Correção monetária (ORTN) para contratos imobiliários de interesse social, criando o Banco Nacional da Habitação (BNH) e institucionalizando o Sistema Financeiro da Habitação (SFH).

A lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964 reestruturou o sistema Financeiro Nacional, definindo áreas específicas de atuação das instituições financeiras e transformou a superintendência da moeda e do crédito (SUMOC), em Banco Central do Brasil (BC) e Conselho Monetário Nacional (CMN).

A lei 4.728, de 14 de julho de 1965 serviu para disciplinar o mercado de capitais estabelecendo regras para o seu desenvolvimento.”

Com a aplicação destas leis no sistema financeiro brasileiro, apura-se o formato da atividade financeira no Brasil, atribuindo-lhe forças para seu desenvolvimento. No que diz respeito a lei 4.595 de 31 de dezembro de 1964, a possibilidade de aprimoramento das instituições financeiras agora reguladas pelo Banco Central do Brasil possibilitou a formação de um mercado financeiro mais especializado.

Este processo de aprimoramento do sistema financeiro brasileiro consegue atrair as atenções do mercado financeiro mundial, sendo que já a partir da década de 70 observa-se a entrada de bancos estrangeiros no país. Segundo BAER (1993: 82):

“(...) nos anos 70 aumentou a interação dos agentes no mercado financeiro brasileiro com o sistema internacional. Isso se deu pela própria captação de recursos no mercado externo e pela associação com os bancos estrangeiros no mercado brasileiro, mas também pela abertura de agências dos maiores bancos brasileiros no exterior<sup>3</sup>”.

À partir da década de 80, o sistema financeiro internacional passa por mudanças significativas, que atribui uma dinâmica nas relações financeiras internacionais. Segundo TIRLONE apud TONETO (1995: 61):

“Estas mudanças podem ser analisadas tanto do ponto de vista macroeconômico como pelo lado microeconômico. De acordo com o primeiro, as mudanças seriam decorrência dos profundos desajustes econômicos globais entre os países e da maior instabilidade em alguns preços básicos - taxas de câmbio e taxas de juros - ao longo da década de 80 e início dos 90. De uma postura microeconomia, as transformações aparecem em razão de mudanças no padrão de concorrência entre as instituições financeiras e de um amplo processo de inovações no âmbito das informações e comunicações”.

---

3 Para uma análise mais detalhada sobre a saída dos bancos brasileiros para o exterior, ver Baer (1986:56-63) e Freitas (1989).

Em consequência, os países em desenvolvimento percebem a necessidade de se adequar ao formato das exigências internacionais, visto a possibilidade da reinserção de fluxos de capitais na economia destes países. Conforme passagem de TIRLONE apud TONETO (1995: 68):

“O mercado financeiro tende a tornar-se um só, o que foi possível pelas inovações tecnológicas que reduziram os custos de informação e comunicação. Esta globalização financeira, onde os agentes podem de qualquer país deter qualquer tipo de ativo denominado em qualquer moeda, é vista como um sinal de eficiência dos mercados, viabiliza-se uma movimentação mais livre do capital em busca dos maiores retornos, observando-se, com isso, uma produtividade global do sistema”.

Já no final da década de 80, o Banco Central implementou reformas que capacitaram o Sistema Bancário a uma reestruturação no intuito de proporcionar maior desconcentração no setor. Segundo PETRI (1997: 15):

“A Reforma Bancária implementada pelo Bacen, em 1988 (Resolução n° 1524, de 21 de setembro de 1988), adaptou o marco legal à realidade institucional do mercado financeiro brasileiro. (...) facultou-se a constituição do banco múltiplo<sup>4</sup> enquanto uma instituição financeira que abrigaria de duas a quatro carteiras (comercial; de investimento, em relação aos bancos privados, ou de desenvolvimento, em relação aos bancos oficiais; imobiliária; e de crédito, investimento e financiamento). Com a extinção da cartapendente, a entrada de novas instituições no mercado financeiro brasileiro, passou a envolver requisitos de capital mínimo necessário (variáveis conforme carteira), requerimentos quanto ao grau de alavancagem, além de critérios de idoneidade e competência dos seus gestores.”

Com a entrada de novas instituições no mercado bancário, obtêm-se assim uma redução nos bancos destinados ao varejo passando a existência de instituições financeiras de característica específica atuando em clientelas selecionadas, podendo ser observado na passagem de PETRI apud MADI (1995: 09):

---

<sup>4</sup> Criados em 1988 pela resolução N. 1524 do Banco Central, a onde constitui-se um banco múltiplo grupos financeiros que contabilizam todos os seus resultados de suas organizações num caixa único.

“...notou-se uma tendência à redução do número de bancos múltiplos privados nacionais com perfil varejista - com pesadas estruturas operacionais e administrativas em função da rede de agências. Ademais, observa-se uma intensa disputa nos segmentos private e corpore, que representam uma tendência à especialização no atendimento à clientela, pessoas físicas com altos níveis de renda corrente ou patrimônio e pessoas jurídicas de grande porte, respectivamente”.

Nesta atribuição concorrencial que surge no meio bancário nacional, tanto o seguimento privado como o seguimento público procuram uma melhor adequação dos seus métodos de competição bancária, visto as características<sup>5</sup> de um novo ambiente entre os bancos que compõem o mercado financeiro nacional.

## **2.3 Processo de Reestruturação**

No decorrer da implantação do Plano Real, que teve seu início no ano de 1994, ocorreram alterações relevantes tanto na legislação como na supervisão bancária. Segundo Barros;Loyola;Bogdanski ( 1998), no que diz respeito ao ajuste financeiro brasileiro pode-se destacar três fases<sup>6</sup> que se completam.

A primeira , vai do início do Plano Real até meados de 1996, sendo caracterizada pelos processos de transferência de controle acionário entre instituições financeiras privadas, em conjunto com modificações na legislação e na supervisão bancárias, incluindo o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional - (PROER).

A segunda fase, inicia em meados de 1996 caracterizada pelo ajuste das instituições financeiras públicas e pelo ingresso de bancos estrangeiros na economia brasileira. A terceira tem como principal característica as reformas no modelo operacional dos bancos brasileiros. Segundo Barros; Loyola; Bogdanski (1998):

5 As características mencionadas para estudo correspondem as inovações financeiras, tecnológicas e redução de custos, visto a necessidade de um profundo ajustamento dos bancos nacionais frente à crise econômica brasileira e principalmente ao término dos ganhos extraordinários decorrentes de inflação.

6 Ver BARROS, José Mendonça de & Almeida Jr; Mansueto Facundo - Análise do ajuste do Sistema Financeiro no Brasil, maio de 1997.

“Essa reestruturação do sistema financeiro, ainda em curso, deve ser vista como uma das reformas fundamentais da economia brasileira, situando-se, por exemplo, no mesmo nível de importância de uma reforma da Previdência ou de uma reforma do Estado”.

No tocante as medidas adotadas nas fases posteriormente citadas, o Brasil procedeu de acordo com as recomendações sugeridas pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia<sup>7</sup>. Conforme Barros; Loyola; Bogdanski (1998):

” Estas recomendações, de cuja discussão o Banco Central do Brasil participou ativamente, foram divulgadas em setembro deste ano na reunião anual do FMI e do BIRD, em Hong Kong, e formam um conjunto de vinte e cinco princípios básicos para aumentar a eficiência da supervisão bancária e reduzir os riscos de crises financeiras”.

Segundo Barros; Loyola; Bogdanski (1998), estes vinte e cinco princípios básicos sugeridos pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia compuseram o rumo principal de reestruturação do Sistema Financeiro Brasileiro, auxiliando nas medidas adotadas pelo Governo brasileiro. A seguir, conforme relatório de Barros; Loyola; Bogdanski, serão apresentadas estas medidas adotadas pelo Governo brasileiro, assim como os princípios sugeridos pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia:

**“ Pré-condições para uma supervisão bancária efetiva (princípios 1 e 22):** consistem em assegurar a independência política dos responsáveis pela fiscalização do sistema financeiro, bem como a disponibilidade de instrumentos que permitam uma atuação preventiva por parte do Banco Central. Isso representava um dos grandes problemas na atuação do Banco Central no Brasil, já que a Lei nº 6.024/74 e o Decreto-Lei 2.321/87, que dispõem sobre a intervenção e liquidação de instituições financeiras, não permitiam essa atuação preventiva.

Assim, o Governo editou a MP nº 1.182, de 17/11/95, ampliando os poderes do Banco Central para possibilitar ações preventivas na fiscalização de instituições financeiras. Permitiu que se exigisse das instituições com problemas de liquidez: i) novo aporte de recursos; ii) transferência do controle acionário; e/ou iii)

---

<sup>7</sup>Em julho de 1988, o conselho formado pelos 10 maiores países do mundo (Alemanha, Bélgica, Canadá, Estado Unidos, França, Holanda, Itália, Japão, Reino Unido e Suécia), reuniram-se em Basiléia na Suíça com o objetivo de criar normas, que serviriam para uniformizar o funcionamento dos bancos participantes deste grupo e de todos os países que tivessem interesse em ter relações com este.

reorganização societária, por meio de incorporação, fusão ou cisão. Essa MP, convertida na Lei nº 9.447, de 15/3/97, facultou ao Banco Central desapropriar as ações do controlador de um grupo financeiro e, posteriormente, efetuar sua venda por meio de oferta pública, caso este não acatasse suas recomendações. Também estendeu ao acionista controlador responsabilidade solidária com os administradores no caso de problemas com a instituição.

**Regras relativas à constituição e organização de bancos (princípios 2 a 5):** esses princípios consistem no estabelecimento de um conjunto de regras para a constituição de um banco (capital mínimo exigido, plano de atuação, competência e integridade dos controladores, etc.) e condicionam a transferência de controle acionário ou fusões à prévia aprovação do órgão governamental responsável pela fiscalização bancária.

Esses princípios permitem que as autoridades sejam seletivas na concessão de autorizações para o funcionamento de bancos, e no Brasil vêm sendo observados pelo Banco Central, que sempre exige planos detalhados de grupos que pleiteiam a compra ou constituição de novos bancos. Concede ainda o poder de vetar a compra e/ou associações de bancos por grupos cujos novos controladores não tenham planos concretos e bem definidos de atuação no setor.

Destaque-se ademais, que com a edição da Resolução nº 2.212, de 16/11/95, o Banco Central introduziu importantes mudanças nessa área, tais como: i) aumento do capital mínimo exigido para a constituição de novos bancos; ii) estabelecimento de dispositivos esclarecendo que a capacidade econômica dos controladores de qualquer instituição financeira é analisada a partir da situação do grupo controlador e das pessoas físicas controladoras finais e não apenas da pessoa jurídica controladora direta; iii) exigência de adesão por parte das instituições financeiras ao Fundo Garantidor de Créditos (FGC), como condição para a autorização de seu funcionamento; e iv) eliminação da exigência de que o capital mínimo de um banco estrangeiro fosse o dobro daquele exigido para um banco nacional.

**Regulamento prudencial e exigências no gerenciamento do risco (princípios 6 a 15):** esses princípios especificam que o capital mínimo de um banco deve refletir a estrutura de risco dos seus ativos e que os bancos devem ser obrigados a desenvolver instrumentos adequados para identificar, monitorar e controlar os riscos envolvidos na atividade bancária.

Logo após o início do Plano Real, o Governo editou a Resolução nº 2.099, de 17/08/94, conhecida como "Acordo de Basileia", que estabeleceu o limite mínimo de capital para a constituição de um banco e limites adicionais de acordo com o grau de risco da estrutura dos ativos bancários.

Essa exigência de capital mínimo, tal como definido pelo Comitê da Basiléia, tem o objetivo de servir de *funding*<sup>8</sup> permanente para as atividades do banco e de ser uma reserva contra o risco e as perdas decorrentes das operações bancárias.

Por meio da Resolução nº 2.399, de 25/06/97, o Banco Central elevou a exigência de capital mínimo das instituições financeiras de 8% para 10% dos ativos ponderados pelo risco. Este novo limite está acima daquele recomendado pelo Comitê de Fiscalização da Basiléia (8%) e significa uma diminuição do limite máximo permitido para empréstimos de 12,5 vezes para 10 vezes o valor do patrimônio líquido.

Esta mesma Resolução também alterou o cálculo de estimativa de risco das operações de swap<sup>9</sup> sem garantias, com derivativos. Os bancos terão que fazer uma provisão de 16% sobre o valor que está sendo exposto ao risco nesses tipos de operações. Além disso, pela Circular nº 2.784, de 27/11/97, o limite de capital mínimo foi elevado para 11%, mas permitindo que o enquadramento das instituições seja feito até o final de 1998, e a provisão das operações de swap passou para 20%, com prazo de adequação até fevereiro de 1998.

No que tange ao gerenciamento de risco, grande parte dos bancos brasileiros está implementando modelos avançados de análise de risco e, recentemente, o Banco Central editou a Resolução nº 2.390, de 22/05/97, criando a Central de Risco de Crédito.

De acordo com essa medida, as instituições financeiras deverão identificar e informar ao Banco Central os clientes (pessoas físicas e jurídicas) que possuam saldo devedor igual ou superior a R\$ 50.000,00, permitindo à instituição fiscalizadora disponibilizar para as instituições financeiras, com a permissão do titular da conta, a dívida total desse cliente. Isso possibilita uma melhor avaliação da capacidade de pagamento dos grandes devedores e, portanto, maior eficiência e menor custo no processo de concessão de crédito, o que tende a reduzir os spreads cobrados nos empréstimos bancários.

Além dos benefícios diretos gerados pela implantação da Central de Risco de Crédito, ela vai possibilitar, em breve, a completa reformulação dos critérios de classificação de riscos. Na legislação atual, a constituição de provisões decorre basicamente da ocorrência

<sup>8</sup> Segundo autores Pós-keynesianos, *funding* corresponde a mobilização de recursos financeiros que precisam ficar a disposição dos investidores produtivos por um período mais longo e que portanto procedem da canalização de poupança.

<sup>9</sup> Operações financeiras em que se permite a permuta das taxas de juros incidentes num determinado período. Possibilita, por exemplo, alterar uma taxa de juros flutuante para uma fixa ou vice-versa, fazendo com que a expectativa do aplicador ou do tomador de recursos não sofra tantas alterações relativamente à sua programação financeira. Desta maneira há uma proteção (*hedge*) contra os riscos de uma variação acentuada das taxas.

de inadimplência do tomador; nas novas regras, as provisões deverão considerar a avaliação ex ante do risco de cada operação, refletindo assim os riscos de inadimplência futura e não somente as perdas já incorridas pela instituição financeira.

Em resumo, abandonar-se-á um sistema preocupado com o passado, adotando-se em seu lugar uma abordagem mais adequada ao gerenciamento do risco por parte dos administradores de bancos e da fiscalização do Banco Central.

**Maneiras de fiscalizar instituições financeiras (princípios 16 a 21):** esses princípios estabelecem que a supervisão bancária deve se basear tanto em relatórios periódicos escritos pelos bancos quanto na fiscalização efetuada diretamente em cada um deles. Os responsáveis pela fiscalização devem manter contato freqüente com os bancos e procurar entender por completo os diversos tipos de operações bancárias.

As informações reportadas pelos bancos devem ser comprovadas via fiscalização direta e/ou com a ajuda de auditores externos e a supervisão bancária deve ser feita de forma consolidada, incluindo as participações do banco em outras empresas.

Esse conjunto de princípios vem sendo observado no processo de reestruturação que está ocorrendo nos procedimentos de fiscalização do Banco Central do Brasil. De uma fiscalização baseada principalmente em relatórios enviados pelos próprios bancos (off-site supervision) e de caráter eminentemente burocrático, o Banco Central passou a adotar procedimentos mais modernos de fiscalização.

Note-se que, com a MP nº 1.334, de 13/03/96, o Banco Central instituiu a responsabilidade das empresas de auditoria contábil ou dos auditores contábeis independentes em casos de irregularidades na instituição financeira, forçando que estes informem o Banco Central sempre que sejam identificados problemas ou que o banco esteja se negando a divulgar informações.

Além disso, o Proat - Programa de Aperfeiçoamento dos Instrumentos de Atuação do Banco Central do Brasil junto ao Sistema Financeiro Nacional - deve entrar brevemente em funcionamento.

Seu principal objetivo é proporcionar treinamento adequado para o pessoal envolvido nas atividades de fiscalização bancária e estudar uma reformulação das informações contábeis a serem exigidas das instituições financeiras de forma a uniformizá-las e torná-las comparáveis aos padrões internacionais.

**Necessidade da supervisão global consolidada e de troca de informações entre bancos centrais (princípios 23 a 25):** esses três últimos princípios especificam que a fiscalização dos bancos deve



consolidar as operações domésticas com aquelas realizadas pelo banco no exterior. A importância dessa consolidação evita, por exemplo, a possibilidade de que o banco venha, via subsidiária no exterior, a esconder problemas na sua carteira de empréstimos.

O Banco Central editou a Resolução nº 2.302, de 25/07/96, alterando a legislação que trata da abertura de dependências dos bancos no exterior e consolidou as demonstrações financeiras dos bancos no Brasil com suas participações no exterior, permitindo uma efetiva supervisão bancária global consolidada por parte do Banco Central.

Os principais pontos dessa medida são: i) aumento do capital mínimo exigido para a constituição de bancos com dependências (agências, escritórios de representação, filiais) no exterior; ii) aumento do capital mínimo exigido para a constituição de dependências no exterior; iii) permissão para que o Banco Central passe a fiscalizar as operações das dependências e empresas em que o banco tenha participação no exterior. Caso essa fiscalização não seja permitida ou garantida pelo país estrangeiro, implicará dedução em seu patrimônio líquido de todas as participações do banco no exterior, para fins de apuração dos limites operacionais; e iv) consolidação das demonstrações financeiras no Brasil com as do banco no exterior (incluindo dependências e participações em empresas financeiras e não-financeiras das quais participe com, pelo menos, 25% do capital social), para efeitos de cálculos dos limites operacionais do "Acordo de Basiléia".

### CAPÍTULO III

### **3 - O BANCO DO ESTADO DE SANTA CATARINA S.A.( BESC).**

#### **3.1 Introdução**

Neste capítulo será abordado a formação da instituição BESC, seu surgimento como instituição para o desenvolvimento de Santa Catarina, e suas modificações ocorridas através dos anos.

#### **3.2 A Criação**

Dentro do processo de reestruturação do sistema financeiro nacional visto nos capítulos anteriores, a disseminação desta reestruturação junto a instituição BESC pode ser atribuída desde o seu nascimento.

Segundo ALVES Filho; RODRIGUES; OLIVEIRA (1997: 56), a formação de um banco oficial catarinense ocorre inicialmente na constituição do Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina S.A., baseada na autorização concedida por despacho do Ministro da Fazenda de 12/02/61, expedindo a Carta Patente nº 6.977, dando arcabouço legal à constituição do Banco Oficial de Santa Catarina.

Em virtude de um processo crescente de reformulação para atração de capital, o Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina S.A. começa a estabelecer suas primeiras metas de mudanças, atribuindo uma dinâmica interativa entre os clientes e o próprio banco, podendo ser observado na passagem de ALVES Filho; RODRIGUES; OLIVEIRA (1997: 75):

“A expansão do banco, no entanto, não se dava apenas pela instalação de novos postos de atendimento. Havia já uma preocupação estratégica de aumentar a oferta de serviços financeiros, dando-se aos clientes mais opções, tanto para aplicação de suas economias, quanto para a disposição de novas formas de crédito”.

Conforme ALVES Filho; RODRIGUES; OLIVEIRA (1997: 76), durante o período que se estende entre 1961 à 1968, o Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina S.A cresce, expandindo seus negócios e incorporando o aspecto desenvolvimentista para que foi criado. Dentro deste período se destacam três datas marcantes para o banco:

- 29/11/65 - aprovação da proposta para o primeiro aporte de capital do banco, aumentando a sua dotação original que era de 300 milhões de cruzeiros.
- 20/03/67 - aprovação do primeiro Regulamento dos Funcionários do Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina S.A.
- 28/10/68 - aprovação do início dos estudos visando dotar o Banco de carteiras de câmbio nas praças em que conviesse estas operações.

Tem-se então, a formação de um banco que passa a conviver com as necessidades do dia-a-dia do Estado catarinense, passando a exercer grande influência no processo de desenvolvimento do Estado. Sendo assim, em 29 de abril de 1969, através da necessidade de uma instituição para exercer o papel de formulador do desenvolvimento catarinense surge o Banco do Estado de Santa Catarina, segundo passagem de ALVES Filho; RODRIGUES; OLIVEIRA (1997: 79) :

“A assembléia geral extraordinária de 29//04/69, atendendo à determinação do Banco Central do Brasil, houve por bem aprovar a reforma dos estatutos sociais do Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina S.A., alterando sua razão social para Banco do Estado de Santa Catarina S.A., permanecendo, todavia, com as suas funções de desenvolvimento, em virtude de inexistir, no Estado, instituição para exercer tais atividades”.

Surge o Banco do Estado de Santa Catarina, através da necessidade da implantação de um banco catarinense voltado para atuar no desenvolvimento de sua região.

### **3.3 Abertura de Capital e Novas Empresas**

Seguindo o ritmo dos anos 70, o Banco do Estado de Santa Catarina consegue se estabelecer no mercado financeiro catarinense atribuindo para isto um fenômeno de

expansão, que lhe possibilitou abranjência em grande parte do território catarinense. Segundo ALVES Filho; RODRIGUES; OLIVEIRA (1997: 81):

“Nessa década, o Banco inaugurou nada menos de 112 agências e abriu caminho para sua afirmação como grande conglomerado financeiro. Sua expansão, todavia, deveria se assentar sobre base ainda mais sólida, segundo entendia sua Diretoria”.

Conforme ALVES Filho; RODRIGUES; OLIVEIRA (1997: 83), em 11/11/71 o BESC recebeu um certificado expedido pelo Banco Central do Brasil atribuindo-lhe o Registro de Capital Aberto, servindo de impulso para que o Banco expandisse na forma de varias empresas. Surgem então nesta época:

**“ BESC Financeira S.A. - Crédito, Financiamento e Investimentos - Bescredi** - Adquirida em 1969 e com a denominação alterada em 5/07/72 (BESC, 99,19%).

**BESC turismo - Bescetur** - Criada primeiramente para ser agência de turismo, em 1973, sob a denominação de BESC Empreendimentos e Turismo, encarregava-se de projetar e implantar a área industrial de Florianópolis.

**BESC Corretora de Seguros e Administradora de Bens - BESCOR** - Criada em 1973.

**BESC Distribuidora de Títulos e Valores mobiliários S.A. - Bescval** - Adquirida em 13/08/70 pela Cia. Catarinense de Crédito, Financiamento e Investimentos, antecessora da BESC S.A. - **Crédito, Financiamento e Investimentos - Bescredi**. Teve sua denominação alterada para **Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários do Estado - DIVESC** em 03/05/71 e, finalmente em 15/02/73 para denominação conservada até os dias atuais (BESC, 99%).

**BESC S.A. Corretora de Títulos, Valores e Câmbio - Bescam** - constituída em 20/12/74, teve sua autorização de funcionamento concedida pelo Banco Central do Brasil em 11/07/75 (BESC, 99%).

**BESC S.A. - Crédito Imobiliário - Bescri** - A empresa foi criada em 18/05/79 por divisão da antiga Caixa Econômica do Estado de Santa Catarina. As atividades de Banco comercial foram absorvidas pelo Banco do Estado de Santa Catarina S.A. e a parte restante constituiu a nova empresa (Codesc, 80,66%, BESC, 19,33%)”.

Visto a possibilidade de agrupamento entre as empresas financeiras do Estado, cria-se a Companhia de Desenvolvimento de Estado de Santa Catarina - **Codesc** . Isto se caracterizou a partir da Lei nº 5.089, dando respaldo a criação da companhia Codesc.

Segundo ALVES Filho; RODRIGUES; OLIVEIRA (1997: 87), as unidades executivas do Sistema Codesc estão compostas pelas seguintes empresas:

“I-Banco do Estado de Santa Catarina S.A. - BESC;  
 II-Banco de Desenvolvimento de Estado de Santa Catarina S.A.-  
 Badesc;  
 III-Caixa Econômica do Estado de Santa Catarina S.A. - CEESA;  
 IV-BESC Financeira S.A. - Crédito, Financiamento e Investimentos -  
 Bescredi  
 V-BESC Distribuidora de Títulos e valores Mobiliários S.A.- Bescval;  
 VI-BESC S.A. Corretora de Títulos, Valores e Câmbio - Bescam;  
 VII-BESC Turismo S.A. - Bescstur;  
 VIII-Banco regional de Desenvolvimento do Extremo Sul - BRDE;  
 outra empresa, que subsuma no inciso VI, do artigo 4º do estatuto da  
 Codesc”.

Já na década de 90, conforme ALVES Filho; RODRIGUES; OLIVEIRA outras empresas começaram a fazer parte também da instituição BESC (1997: 83):

“ **Fundo de Pensão Multipatrocinado BESC - Fumbesc** -  
 Constituído em 07/02/94  
**BESC S.A. - Arrendamento Mercantil** - Constituída em 20/09/94,  
 iniciando sua operações em 1995. (BESC, 99,90%)  
**Companhia Catarinense de Assessoria e Serviços S.A.** - Constituída  
 em 30/06/96 (BESC, 48,13%, Clube SIM-Fusesc, 50%)  
**Santa Catarina Seguros e Previdência S.A.** - Constituída em  
 30/07/96 (Bloco BESC e empregados, 45%, Deutsche Bank S/A, Cia  
 Paulista e Seguros S/A, Vera Cruz Seguradora S/A e Icatu Seguros  
 S/A, 45%, Seguradora Roma, 5%; outros, 5%)  
**Santa Catarina Administração de Fundos Ltda** ( BESC, 32,05%;  
 restante Fiesc-Instituto Euvaldo Lodi e Banco Fator)”.

### 3.4 O BESC e a Crise na Década de 80

Passado todo o furor da década de 70, o período que se segue á partir da década de 80 seria de grande contração para o mercado financeiro. Para o BESC também não poderia ser diferente, atribuindo uma grande crise financeira na instituição que culminaria em um processo de intervenção federal, visto na passagem de ALVES Filho; RODRIGUES; OLIVEIRA (1997: 81) :

“O BESC passou por dificuldades, ao final de 1986, seu resultado de balanço já registrava um prejuízo da ordem de Cr\$ 454 milhões. Logo,

o Banco Central, com funcionamento nos arts. 1º e 18º do Decreto Lei nº 2321, de 25 de fevereiro de 1987, decretou Regime de Administração Especial Temporária no Banco”.

Através desta intervenção realizada pelo Banco Central, pode-se realmente atribuir valores para a real situação em que se encontrava a instituição BESC . Segundo ALVES Filho; RODRIGUES; OLIVEIRA (1997: 89), a situação do banco e de suas empresas indicava um prejuízo de Cr\$633 milhões e Patrimônio Líquido negativo de Cr\$288 milhões<sup>10</sup>. A seguir, conforme FILHO; RODRIGUES; OLIVEIRA (1997: 90), o relatório apresentado no item 2.3.2, especificando o porque das “causas que determinaram a administração especial”:

- “• Superdimensionamento da estrutura do Banco, com custos fixos incompatíveis com o volume operacional.
- Concentração das operações no Estado, ficando cada vez mais afastado da economia catarinense.
- A queda da inflação e da correção monetária com a conseqüente erosão das receitas do banco, quando da edição do Plano de Estabilização Econômica.
- A dificuldade de dissociação do BESC do caráter de “Banco Oficial” que atende apenas a correligionários de quem está no Governo.
- Descumprimento das metas estabelecidas no Programa de Recuperação Econômica (Proef) em contrato assinado com o Banco central do Brasil em 1984.
- Descapitalização da Instituição em razão de prejuízos apresentados.
- Captação de recursos através de CDB, RDB e CDI a taxas elevadas para fazer face às rolagens das dívidas contraídas pelo Governo de Estado.
- Saques a descoberto da reserva bancária pela dificuldade de captação.
- A injunção política nos negócios do banco, fazendo com que as decisões daquele tipo se sobrepusessem aos aspectos puramente técnicos.
- A falta de apoio do Governo do Estado, no sentido de dar ao banco o caráter de seu único e exclusivo agente arrecadador e pagador.
- A desconsideração dos Governos Municipais, não prestigiando o BESC e privilegiando instituições oriundas de outros estados.
- A falta de cumprimento das obrigações por parte do Governo do Estado para com o banco, quer pelo não aporte de capital, quer pela inadimplência em operações sob a sua responsabilidade.

<sup>10</sup> balanço contábil. O balanço contábil saneado acusou prejuízo de Cr\$4,7 bilhões e um PL(participação de Lucros) de Cr\$4,5 bilhões, em decorrência, basicamente, da inadimplência dos créditos do setor público estadual.

- O vazamento de notícias desairosas a respeito da Instituição, ocasionando insegurança nos depositantes, com reflexos de transferência de conta para outras instituições”.

Neste processo em que envolveu uma “administração especial” diante do BESC e outras cinco empresas do Sistema Financeiro Estadual ( Bescr, BADESC, Bescam, Bescredi, Bescval), surge os primeiros contornos do verdadeiro Sistema Financeiro BESC, conforme passagem de ALVES Filho; RODRIGUES; OLIVEIRA (1997: 91):

“Sob a égide de um mesmo corpo diretivo agrupavam-se seis empresas capitaneadas pelo Banco do Estado de Santa Catarina. Eliminaram-se as áreas administrativas comuns, transformando-as em uma só, e foram mantidas as áreas operacionais de forma descentralizada, respeitado-se a personalidade jurídica das empresas, mas fazendo-as agir como departamentos de um órgão maior”.

Com a intervenção federal, o processo de reformulação do organograma das empresas sofreu um grande impacto. Dos 29 diretores do Sistema, ocorreu uma redução para 14. Também ocorreram incentivos à demissões com a redução de mais de dois mil empregados. Este processo de reestruturação do Sistema Financeiro Estadual se manteve até 27/02/89, quando o conselho diretor passou a ser compartilhado por administradores indicados pelo Governo do Estado.

### **3.5 O BESC e o Plano Real**

Com os bancos brasileiros vivendo uma nova realidade econômica com a ausência de inflação, o ambiente em torno do setor bancário demonstra insegurança. A alavanca motriz que gerava a corrente financeira que sustentava os bancos nacionais foi quebrada, levando agora os bancos a estabelecerem um ajustamento diante desta nova realidade econômica, observado na passagem de ALVES Filho; RODRIGUES; OLIVEIRA (1997: 99):

“A rápida queda da inflação trazida pelo Plano Real fez com que os bancos perdessem uma de suas até então principais fontes de rentabilidade: os ganhos inflacionários sobre os recursos não remunerados de depósitos à vista e sobre os recursos em trânsito. Reagindo rapidamente, procuraram os bancos compensar a perda do



lucro inflacionário pela atuação simultânea em três frentes: elevação do volume de operações de crédito, maximização das receitas de serviços e a redução de custos fixos, principalmente com as despesas de pessoal - política que já vinha sendo implementada nos anos anteriores, mas que se acentuou com o advento do Plano Real”.

Neste ritmo de mudanças, a capacidade dos bancos brasileiros de se adaptar a esta nova realidade econômica foi verificada através da tabela abaixo, demonstrando que, mesmo em um período de incerteza por que passam os bancos, a sua rentabilidade ainda possui um excelente desempenho, sendo superior a média mundial.

**Tabela 2**  
**Comparação entre o Lucro Médio do BESC**  
**e 50 Bancos de Médio e Grande Porte**

<b>ANO</b>	<b>Lucro Médio de 50 Bancos de Grande e médio Porte<sup>11</sup></b>	<b>BESC S.A<sup>12</sup></b>
<b>1994</b>	<b>14,8 %</b>	<b>15,12 %</b>
<b>1995</b>	<b>13,2 %</b>	<b>13,18 %</b>
<b>1996</b>	<b>12,9 %</b>	<b>11,57 %</b>

Fonte: elaboração própria com dados retirados de Alves Filho; RODRIGUES; OLIVEIRA.

Outro índice importante que demonstra a nova realidade bancária no Brasil são os índices referente a porcentagem da participação bancária no PIB. Segundo Alves Filho; RODRIGUES; OLIVEIRA (1997, p.99) :

“O encolhimento do mercado pode ser identificado ao se analisar a participação do setor bancário no PIB, que, em 1989, foi de 24,1%; em 1990, de 12,3% e, em 1994, de 9,1%, caindo para 7,7% em 1995”.

Visto todas adversidades impostas pelo Plano Real a configuração de uma nova realidade econômica nacional, o BESC está conseguindo se adaptar, buscando exercer

<sup>11</sup> Referente ao Patrimônio Líquido  
<sup>12</sup> Rentabilidade do Patrimônio Líquido

sua função principal para que foi criado, a de prover o desenvolvimento do Estado, conforme passagem de ALVES Filho; RODRIGUES; OLIVEIRA (1997, p.101):

“ O BESC tem vencido todos os obstáculos e cumprido, com êxito, as etapas progressivas de sua adaptação às profundas transformações econômicas pôr que passa o País. Como agente financeiro do Governo Estadual, mantém-se como única instituição financeira de porte com sede no Estado e com presença em todos os municípios. O BESC tem, de forma incremental, implementado as necessárias mudanças em seu processo de gestão e em sua estrutura organizacional; diversificado e ampliado seus negócios, garantindo índices adequados de rentabilidade e de liquidez, além de capitalizar-se para fortalecer sua estrutura patrimonial”.

## CAPÍTULO IV

## **4 - CARACTERIZAÇÃO DA REESTRUTURAÇÃO BANCÁRIA**

### **4.1 Introdução**

Durante a última década, o sistema financeiro brasileiro vem procurando ajustar-se a formação de um mercado financeiro globalizado. Dos vários motivos que intensificam a busca pela reestruturação no setor financeiro brasileiro, a atrativa soma de capitais em busca de oportunidades de realização de novos lucros intensifica a procura pela adequação do sistema financeiro brasileiro junto ao sistema financeiro internacional.

Assim sendo, neste capítulo será tratado a reestruturação do sistema bancário brasileiro diante de uma perspectiva de concorrência internacional, abordando aspectos relacionados com o processo de reorganização interna dos bancos, segmentação da clientela, novas tecnologias e auto-atendimento, novos produtos e gestão de mão-de-obra.

### **4.2 Reorganização Interna**

A partir da década de 80, o sistema bancário brasileiro começou a redimensionar suas atividades financeiras mediante os impactos econômicos dos planos de Governo anti-inflação. Segundo DIEESE (1998):

“A segunda metade da década de 80 pode ser considerada chave no processo de reestruturação para dentro (reorganização interna) dos bancos brasileiros. A edição do Plano Cruzado, primeira experiência heterodoxa de ajuste da economia brasileira, que derrubou a inflação mensal de índices próximos a 25,00% para cerca de 1,00% em apenas um mês, despertou nos bancos, principalmente as grandes instituições privadas de varejo, a necessidade de se prepararem para sobreviver num ambiente econômico sem inflação”.

Neste processo de ajuste interno da economia imposta pelo Governo Federal, somam-se ajustes institucionais que contribuíram para a aceleração do processo de reorganização interna dos bancos brasileiros, observado na seguinte passagem do DIEESE (1998):

“(...) duas alterações institucionais que aceleraram as mudanças nos bancos, provocando maior concorrência no mercado bancário brasileiro: a institucionalização da figura do banco múltiplo e o fim da exigência da carta patente para se abrir uma instituição financeira”.

Com isso, o formato de concorrência dos bancos brasileiros passa a ter uma atribuição internacionalizada, ou seja, a incorporação de instituições financeiras internacionais junto a bancos nacionais, provocando a especialização dos bancos nacionais na procura de novas estratégias de concorrências. Segundo TOLEDO (1978: 51):

“As mudanças experimentadas pelo mercado, a concorrência cada vez mais acirrada entre as empresas bancárias e a tomada de consciência dos clientes, em face de suas possibilidades de balancear as fontes de fundos alternativos, tem provocado uma transformação no enfoque de marketing no seio do empresário do setor”.

#### **4.3 Segmentação da Clientela**

Neste processo de renovação interna dos bancos nacionais, um aspecto importante traduz a busca por inovações estratégicas, o cliente. Segundo TOLEDO (1978), existe a necessidade de um constante ajustamento dos bancos junto a clientela, visto a adaptação dos bancos e a percepção às necessidades e preferências dos consumidores no presente e no futuro, transformando este ajustamento em um processo contínuo de esforço e ajustamento as mudanças ambientais.

Desta forma, segundo PETRI (1997: 14) “(...) verifica-se que as estratégias competitivas dos bancos, acarretaram em inovações financeiras privadas e com tendência à segmentação do mercado em função da seleção da clientela”.

Segundo DIEESE (1998), nesta segmentação de clientes, o qual cabe grande parte do esforço dos bancos visto a necessidade de captação de recursos, constitui duas as formas de segmentação: uma dedicada ao pequeno correntista, e outra relacionada ao correntista de médio para grande porte.

Em se tratando de correntistas de pequeno porte, a principal mudança está relacionada ao atendimento. Nesta faixa de cliente está sendo aplicada a estratégia de privilegiar o auto-atendimento, proporcionando maior eficiência.

Já para os correntistas de médio para grande porte, os bancos estão aprimorando seus atendimentos no intuito de trabalhar melhor suas contas, realizando um atendimento mais qualificado assessorando a tomada de decisões.

#### **4.4 Novas Tecnologias e Auto-Atendimento**

No processo de reestruturação bancária, este item corresponde a busca pela liderança no setor bancário. O novo formato das agências é atribuído em grande parte a reestruturação tecnológica desencadeada pela introdução da informática nos meios bancários. Segundo DIEESE (1998):

“A programação da informática nos bancos possibilitou a diferenciação dos clientes, permitindo a adoção de estratégias distintas de atendimento, seja personalizado (home banking), para clientes de media/alta renda, ou padronizado (máquinas de auto-atendimento nas agências), para aqueles de baixa renda”.

Diante desta realidade tecnológica em que se enquadram os bancos nacionais, o redimensionamento dos bancos passa a exercer influência na escolha da clientela. A busca pelo atendimento facilitado, sem filas, e até mesmo em casa, passa a despertar a atenção dos clientes impondo um ritmo de inovações constantes.

O tabela 2 demonstra o processo de redimensionamento dos bancos através da utilização de equipamentos para auto-atendimento. Torna-se evidente a tentativa de minimizar a quantidade de clientes dentro da agência, possibilitando uma maior eficiência no atendimento dispensado a captações e aplicações de recursos.

**Tabela 2**  
**Estrutura de Atendimento Eletrônico no Brasil**

<b>Equipamento</b>	<b>Dentro da agência</b>	<b>Ante-sala</b>	<b>Quiosques</b>	<b>Postos</b>	<b>Total</b>
<b>ATMs(saque/depósito)</b>	506	3.777	1.257	222	5.762
<b>Cash dispenser</b>	14.816	6334	371	4.471	25.992
<b>Terminal de depósito</b>	2.934	388	10	5	3.337
<b>Terminal de extrato/saldo</b>	25.330	1.984	152	3.442	30.908
<b>Dispensador de cheques</b>	232	596	1	6	835
<b>Outros</b>	961	21	0	221	1.203
<b>Total</b>	44.779	13.100	1.791	8.367	68.037

Fonte: Febraban - Balanço Social dos Bancos - 1996.

Elaboração: DIEESE

É nesta corrida por tecnologia que os bancos brasileiros se encontram, na busca diária por inovações tecnológicas fortalecendo a interatividade entre o banco e o cliente. Segundo PETRI apud JINKINGS (1995: 52):

“...oferecendo rapidez e segurança nas operações realizadas através do sistema interativo on line, os bancos voltavam-se para o aperfeiçoamento das atividades de atendimento aos clientes. Mudanças importantes produziram-se na organização e no conteúdo do trabalho bancário”.

Assim, verifica-se o quanto se tornou importante a interação tecnologia no ambiente bancário, trazendo novas opções de abordagem por parte dos bancos perante os clientes. No próximo segmento será abordado um dos aspectos de maior influência por parte das inovações tecnológicas: os produtos oferecidos pelos bancos.

#### **4.5 Novos Produtos Bancários**

Com o advento da tecnologia, o leque de produtos bancários obteve uma expansão enorme em virtude do processo de globalização bancária. A interação existente entre os

bancos proporcionou uma maior agilidade na prestação de seus serviços interagindo na maior captação de capital.

O principal expoente causador desta enxurrada de produtos bancários, além da própria concorrência imposta pelos bancos estrangeiros, foi o processo de estabilidade econômica que restringiu a capacidade dos bancos de se sustentarem. Esse processo de sustentação que era obtido através da receita do *float* acaba, restando aos bancos um forte processo de reestruturação capaz de possibilitar sua sobrevivência no mercado financeiro. JINJINGS (1995: 55) aborda o aspecto inflacionário da seguinte forma:

“...as empresas financeiras buscam novas fontes de rendimento, deixando visíveis as deformações do sistema financeiro derivadas do seu processo evolutivo. Tradicionalmente originado do *spread* creditício, o lucro dos bancos passou a distanciar-se cada vez mais da interação financeira, baseando-se então no ritmo inflacionário, no aumento dos custos financeiros e nas altas taxas de juros. Esse mecanismo gerou uma verdadeira máquina especulativa, aumentando extraordinariamente o lucro dos bancos e criando a chamada “ciranda financeira”.

A tabela 3 demonstra a formação das receitas bancárias no período de 93 à 96, evidenciando o porque desta mudança brusca no processo estrutural dos bancos brasileiros. Nota-se a queda acentuada nas receitas obtidas por intermédio do *float*, de onde grande parte dos lucros bancários possuíam origem em tempos de inflação em patamares altos. Ocorre também um crescimento por operações de crédito no período que compreende dez/93 à dez/95, evidenciando uma queda já em dez/96. O principal a ser observado na tabela 1 corresponde ao aumento da receita dos bancos pela prestação de serviços que, em dez/93 obtinha um nível de 7% em relação a formação das receitas dos bancos e, em dez/96 atribui-se a este um crescimento de quase 100% dentro de sua participação nas receitas bancárias.



**Tabela 3**  
**Formação das Receitas dos Bancos no período de 93 à 96**

Receitas Totais(%)	Dez/93	Dez/94	Dez/95	Dez/96
Operações de crédito	30	38	61	54
<i>Floating</i>	26	20	0	0
Resultado de Títulos e Valores Imobiliários	16	29	17	24
Resultado de Participações em Coligadas e Controladas	7	5	4	5
Receita de Prestação de Serviços	7	2	13	13
Outras receitas (despesas) Operacionais	14	6	5	4
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: TIRLONE(apud FGV, Balança de bancos e elaboração da Gazeta Mercantil 31/12/96).

Visto a necessidade de crescimento dos serviços bancários, tornou-se imprescindível a busca por nichos de mercado formados pelo processo de especialização dos bancos nacionais. O mecanismo de diferenciação entre os bancos passou a ser fator primordial para estabelecer uma posição de destaque no meio bancário. Segundo TOLEDO (1978: 146):

“Qualquer referência à imagem do banco e dos produtos e serviços financeiros por ele oferecidos junto à empresa deverá vir acompanhada de considerações a respeito de como as empresas ”percebem” os bancos, e dos critérios que as orientam na escolha dos mesmos. Quanto ao primeiro item, pode-se afirmar que o primeiro elemento responsável pela avaliação do banco pela empresa está relacionado com as condições postas em prática pelo banco, entre as quais se podem destacar as seguintes: rapidez operacional na concessão de empréstimos e financiamentos, custos dos empréstimos, taxas diferenciadas, requisitos relacionados com as garantias solicitadas e com a reciprocidade”.

Em suma, a capacidade de absorção do mercado por parte de qualquer banco que seja está ligado na sua possibilidade de oferecer serviços melhores a custos menores. Neste sentido, os bancos nacionais partiram para a segmentação de seus produtos, destinando claramente o tipo de clientela que deseja obter.

4.6 Mão-de-Obra

Este item corresponde ao que mais sofre alterações com o decorrer dos anos. Com a utilização cada vez maior da informática nos meios bancários, a necessidade de mão-de-obra especializada vem crescendo junto com a formação de novos produtos e serviços. Segundo DIEESE (1998):

“O uso crescente da informática permitiu um controle mais objetivo da mão-de-obra, eliminando chefias intermediárias e liberando a gerência da função de administrar a rotina. Às novas formas de controle do trabalho, mais objetivas (por exemplo, o número de autenticações realizadas por dia), se somou uma política de recursos humanos mais agressiva, que busca motivar o trabalhador para o objetivo da empresa, seja através de incentivo financeiro ou pela transferência a ele da gerência da rotina do seu dia-a-dia, agregando função e status ao posto de trabalho. Entre as estratégias mais utilizadas destaca-se a introdução de grupos (times) de trabalho, que possibilita um maior controle individual (e coletivo) do funcionário.

A tabela 4 expõe a variação percentual no crescimento de certos cargos bancários em relação a outros. Grande parte dos crescimentos evidenciados no quadro reflete o direcionamento dos bancos em priorizar os atendimentos que necessitam de orientações financeiras, tais como clientes de médio e grande porte.

**Tabela 4**  
**Mudanças nos Principais Postos de Trabalho- (em%)**

Ocupações	1979(1)	1988(2)	1993(2)
Gerências	7,00	7, 00	17,00
Chefias intermediárias	19,00	10,00	6,00
Caixas	12,00	12,00	15,00
Escriturários	58,00	34,00	27,00

Fonte: DIEESE.  
Elaboração: DIEESE - SEEB/Rio.  
(1) Dados relativos ao Estado de São Paulo.  
(2) Dados referentes à Grande São Paulo.

Segundo estudos realizados pelo DIEESE, outro parâmetro que pode demonstrar a evolução da qualificação dos bancários corresponde ao nível educacional. A tabela 5

reflete bem a crescente exigência por parte dos bancos referente aos novos contratados. Para os dias de hoje, grande parte dos bancos só contratam novos funcionários com no mínimo o 3º Grau completo ou em vias de completar.

**Tabela 5**  
**Grau de instrução do bancário - (em %)**

Anos	1º Grau completo	2º Grau completo	3º Grau completo
1979 (1)	40,00	41,00	13,00
1988(2)	38,00	43,00	18,70
1993(2)	25,00	49,60	25,60
1994(3)	15,00	56,40	28,00
1996(3)	10,73	55,18	34,08

Fonte: DIEESE e Febraban.  
Elaboração: DIEESE - SEEB/Rio.  
(1) Dados relativos ao Estado de São Paulo.  
(2) Dados referentes à Grande São Paulo.  
(3) Dados da Febraban.

Como pode-se constatar, a mão-de-obra bancária vem possuindo características cada vez mais relacionadas a especialização, através do que se observou na tabela 4, exemplificando a necessidade dos bancos nacionais de obterem uma mão-de-obra cada vez mais especializada.

Neste sentido, percebe-se que a necessidade de especialização da mão-de-obra bancária atribuiu fatores positivos para a classe, visto o investimento que o banco faz em relação a seu empregado, proporcionando maior estabilidade no emprego. A tabela 6 expõe esse relação empregado e estabilidade com o decorrer dos anos. A intensificação no processo de qualificação da mão-de-obra bancária estimula a permanência do funcionário ao banco e propicia ao banco um maior investimento nos seus funcionários, exigindo cada vez mais do mercado bancário profissionais com níveis de qualificação cada vez mais altos.

**Tabela 6**  
**Evolução do Tempo de Permanência no Banco - (em %)**

Anos	Até 5 anos	Entre 5 e 10 anos	Mais de 10 anos
1979(1)	52,00	28,00	20,00
1994(2)	29,00	32,80	38,20
1995(2)	21,38	30,77	47,86
1996(2)	25,43	26,74	47,70

Fonte: DIEESE, Febraban.  
Elaboração: DIEESE - SEEB/Rio.  
(1) Dados para o Estado de São Paulo.  
(2) Dados da Febraban.

Segundo DIEESE (1998):

“(...)o emprego nos bancos tem deixado, paulatinamente, de se caracterizar pela temporalidade - como se observou nas décadas de 70 e 80, principalmente nos bancos privados -, transformando-se, de fato, em uma profissão. Em consequência, tem aumentado o tempo de permanência dos trabalhadores nas instituições. Enquanto em 1979 pouco mais da metade, ou exatos 52%, da categoria dos bancários estava há menos de cinco anos no emprego, dezessete anos depois esse percentual havia diminuído para 25,43%. Já a participação dos funcionários com mais de dez anos de banco passou de 20,00% para 47,70%, no mesmo período”.

Pode-se atribuir a estes altos graus de permanência nos dias de hoje, a uma maior interação entre o funcionário especializado e o banco. Estratégias cada vez mais bem aplicadas pelos bancos descentralizam o poder de chefia, antes relegado a apenas um funcionário, colocando em foco uma maior interação grupal.

Não cabe apenas a um funcionário o dever de atingir as metas estipuladas, mas a divisão de responsabilidades coloca a todos um caráter de especificidade em seu serviço atribuindo-lhe metas a seguir, colocando-o frente-a-frente com os problemas do banco.

Outro aspecto que se destaca em relação a reestruturação da mão-de-obra bancária corresponde a média de idade dos bancários. Segundo dados do DIEESE (1998), o nível médio de idade dos bancário tem aumentado, não pelo fato da maior permanência dos

funcionários no emprego, mas sim pelo fato da contratação de funcionários com o 3º grau completo, ou em vias de completar, aumentado o nível de idade média dos funcionários.

A tabela 7 evidencia este crescimento médio do nível de idade entre os bancários. Percebe-se o quadro de renovação por que passa o setor bancário no que diz respeito a mão-de-obra. O nível médio de idade encontrado nos bancos brasileiros corresponde entre 29 à 40 anos, formando a faixa etária correspondente a exigência que o mercado bancário impõe.

**Tabela 7**  
**Evolução da Idade Média dos**  
**Bancários Brasil 1994/96 - (em %)**

<b>Idade</b>	<b>Até 19 anos</b>	<b>De 20 a 29</b>	<b>De 30 a 39</b>	<b>De 40 a 49</b>	<b>50 anos ou mais</b>
<b>1994</b>	1,80	34,80	43,50	16,90	3,00
<b>1995</b>	1,86	29,59	43,24	22,78	2,52
<b>1996</b>	1,14	26,60	45,09	24,61	2,56

Fonte: Febraban.  
Elaboração: DIEESE - SEEB/Rio.

## CAPÍTULO V

## **5 - PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO NO BESC S.A.**

### **5.1 Introdução**

Neste capítulo será abordado o processo de reestruturação pelo o qual passa a instituição BESC S.A., atribuindo ênfase para os seguintes tópicos: novos processos de gerenciamento, introdução de novos produtos, melhor qualidade de atendimento e busca de melhor aprimoramento no setor bancário.

### **5.2 Início do Processo**

Com o fim dos grandes ganhos bancários em virtude da queda das taxas inflacionárias inicia-se o processo de reestruturação dos bancos. A busca de novos caminhos que possibilitem a manutenção e o fortalecimento da instituição BESC começam a ser traçados no intuito de projetar o banco para os anos futuros. Segundo passagem de ALVES Filho; RODRIGUES; OLIVEIRA (1997: 102):

“ A modernização vem sendo realizada principalmente por meio do Programa BESC para a Excelência Empresarial(Probex). Trata-se de um programa de desenvolvimento empresarial, de longo alcance, que motiva as pessoas da organização a pensar e agir como empreendedores, para que busquem atingir resultados e elevados padrões de qualidade”.

O Probex, cuja implantação vem sendo efetuada a partir de 1995, procura remodelar a instituição BESC elaborando planos de gestão empresarial destinando as agências um caráter empresarial. Segundo PUNGAN (1998):

“A administração do Banco do Estado de Santa Catarina - Besc definiu, em 1995, a modernização empresarial como uma de suas diretrizes. O posicionamento buscava, como resposta às profundas transformações no ambiente econômico internacional (globalização), associadas ao avanço da tecnologia no segmento bancário, o fortalecimento da empresa e a sua adaptação ao cenário econômico

promovido pelo plano de estabilização (Plano Real) desencadeado pelo governo no ano de 1994. O conceito de modernização abrangia um processo de mudança organizacional, com a adoção de um novo modelo de gestão. A principal finalidade consistia em transformar o Besc numa empresa orientada para resultados, ágil e competitiva, corrigindo desvios que têm entorpecido e estagnado tantas empresas sob o controle do setor estatal. Dando corpo a essa diretriz, com abrangência de longo prazo, foi criado o "Programa Besc para a Excelência Empresarial - Probex", composto de vários projetos e atividades que, a par de seus objetivos específicos, possibilitaram a adoção de um sistema de contratos de resultados, envolvendo todas as unidades funcionais do banco. Os contratos de resultados expressam compromissos substantivos e prazos determinados a serem cumpridos pelas unidades de negócios locais e regionais, pelas unidades de suporte e apoio e demais unidades da Direção Geral."

Trata-se de um novo estilo de organização gerencial dentro do BESC. Com o apoio de instituições Públicas como a PUC de Minas Gerais e a UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina, o BESC procura adequar as tendências do mercado financeiro no dia-a-dia de seus funcionários. Conforme ALVES Filho; RODRIGUES; OLIVEIRA (1997: 102):

"Basicamente, esse Programa, contando com a consultoria da Fundação Dom Cabral (PUC-MG), e da Universidade Federal de Santa Catarina, é operacionalizado com a implementação de Contratos de Resultados firmados entre as unidades do banco (direção geral, direções regionais e agências) estabelecendo compromissos expressos a serem cumpridos em prazos determinados."

### **5.3 Características do Probex**

Em se tratando de um programa para a excelência empresarial, o Probex atua no conjunto do banco, atribuindo um conceito de unidade entre os setores que compõe uma agência, atribuindo uma idéia de unidade funcional, cabendo a todos o resultado a ser obtido. Para tanto a qualificação dos funcionários tornou-se fator fundamental para o bom desempenho do Programa. Sendo assim, institui-se no Probex a formação de profissionais capazes de gerir as metas de desempenho atribuídas. Segundo PUNGAN (1998):

"O Probex é constituído por um conjunto de projetos que interagem com sinergia. Como um dos mais importantes entre os projetos concebidos para dar resposta a essas interrogações, ao lado do treinamento técnico, foi estruturado o Curso de Capacitação



Gerencial, com base acadêmica, cujo currículo se assemelha a um Curso de Graduação de Administração e que proporciona aos participantes uma visão culturalmente ampla sobre o ambiente de negócios em o que o Besc atua, possibilitando-lhes agir com mais acerto e segurança. Peculiaridade significativa é que se destina aos executivos (gerentes de agências) que não tiveram oportunidade de iniciar ou concluir o curso superior, sendo seu objetivo central transmitir um conjunto de técnicas gerenciais e de conhecimento humanista que sirva de suporte para o processo decisório de uma agência bancária. Ingressaram no Curso de Capacitação Gerencial 620 gerentes sem curso superior, organizados em 19 turmas, distribuídas entre as dez regiões em que o banco dividiu o Estado. Do total das 19 turmas, 14 concluíram o curso, projetando-se até dezembro de 1998 o término de curso das turmas em andamento.”

Um fator integrante do Probex é o foco em cima do cliente BESC. O cliente BESC é denominado nesta nova forma de gerenciamento como “o foco principal”, ocorrendo um processo de estratificação da clientela para melhor adaptar os serviços BESC a seus clientes.

### 5.3.1 Estratificação da Clientela

Segundo BESC (1998: 06), neste novo formato gerencial, o BESC passou a designar sua clientela de forma estratificada para melhor gerar o atendimento adequado, como pode ser observado na passagem abaixo:

**“CLIENTES “A”-** Estudos realizados confirmam que poucos clientes, ao redor de 5%, contribuem com boa parte dos resultados da empresa, em torno de 70%. Estes são designados clientes “A”. São normalmente pessoas exigentes, que sabem o que querem, o quanto valem e têm necessidades muito específicas. Gostam de tratamento diferenciado e estão disponíveis para quem lhes oferecer vantagens mais interessantes. Os clientes “A” proporcionam elevado retorno econômico-financeiro, devendo, naturalmente, receber tratamento que retribua sua contribuição.

**CLIENTES “B” -** Constituem um grupo mais numeroso, em torno de 15%, do total de clientes e respondendo por algo como 20% dos resultados. Esta clientela também exige cuidados especiais sem, contudo, demandar os extremos que devem ser devotados ao primeiro grupo.

**CLIENTES “C” -** Este grupo corresponde a mais ou menos 80% do total de clientes da instituição e representa 10% dos resultados. Apesar

do grande volume de trabalho demandado e da contribuição para os resultados, é de grande importância o bom atendimento a este segmento, garantindo a preservação e o fortalecimento da imagem construída ao longo dos anos. A manutenção do bom nível de serviços a esta clientela é financiada pelos bons resultados obtidos dos clientes “A” e “B”, o que reforça, mais uma vez a necessidade de estratificação da clientela.

**CLIENTES ATIVOS** - Clientes ativos são aqueles com os quais o Besc está fazendo transações habituais, numa frequência que varia de acordo com o tipo de produtos ou serviços fornecidos. São, por consequência, clientes em relação aos quais está ocorrendo uma adequada identificação e atendimento de necessidades, sob todos os aspectos.

**CLIENTES INATIVOS** - Clientes inativos são aqueles que, em algum momento do passado, já foram clientes ativos, ou seja, já mantiveram transações normais com a empresa e que por alguma razão, não mais o fazem agora. Estes clientes constituem-se em excelente recurso para as organizações voltadas para os clientes. De um lado permitem descobrir falhas no atendimento ou nos produtos que, adequadamente atacadas, foram possíveis adotar medidas corretivas que podem viabilizar a volta dos clientes inativos para condição de ativos e, muito mais importante, evitar causas que, deixadas como estão, continuarão a gerar falhas no atendimento. De outro lado, pesquisa entre os clientes inativos podem indicar tendências de mudanças em nossos clientes quanto as suas necessidades, as quais, devidamente conhecidas, podem implicar em mudanças substanciais nos produtos a até mesmo no “negócio” da empresa, com consequência, mais uma vez sobre os clientes ativos”.

### 5.3.2 Atendimento Qualificado

O atendimento qualificado exige uma abordagem única entre os funcionários do BESC a fim de se atribuir a manutenção do cliente e, resgatar os clientes que um dia fizeram parte do quadro de clientes BESC. Neste intuito, fica estipulado uma postura de unidade entre os funcionários do BESC qualificando seus serviços como essenciais para a manutenção dos clientes . Segundo BESC (1998: 09):

“ O adequado atendimento das necessidades dos clientes ativos traz um ganho incomensurável a qualquer empresa em termos de **IMAGEM**. Uma boa imagem atrai clientes sem custos e esforços adicionais. (...)Portanto ao se falar em **ATENDIMENTO QUALIFICADO** está se falando de uma mentalidade construída por todos os colaboradores da empresa”.

OK

A recuperação de clientes inativos também faz parte dos atributos deste processo de atendimento qualificado. No que diz respeito a estes clientes, a reconquista dos inativos vem no intuito de demonstrar a efetiva mudança sofrida nos meios operacionais do BESC.

A conquista do cliente novo serve de amostra do potencial adquirido do processo de reestruturação que o BESC vem sofrendo, demonstrando a capacidade de adquirir novos clientes visto o alto grau de competição no mercado bancário.

É através destas mudanças previstas no Probex que o BESC está possibilitando uma reforma no processo de atendimento aos clientes, tentando alcançar uma melhoria tanto no próprio atendimento como na modernização das operações do banco. Segundo BESC(1998: 14), pode-se sentir estas mudanças através de algumas medidas já implementadas:

- “• engenharia financeira de operações para melhorar a qualidade dos ativos e garantir mais solidez no balanço do banco;
- aumento da lucratividade da rede de agências que passam a operar com orçamentos,
- providências gerenciais e administrativas tais como:
  - ◊ melhoria do suporte de informática aos serviços e ao atendimento;
  - ◊ ampliação do treinamento de funcionários;
  - ◊ implementação de um sistema de avaliação dos funcionários de agência para que assegurem resultados suficientes pelo menos para justificar seus salários e encargos sociais;
  - ◊ exigência de produtividade dos funcionários em todos os níveis da administração;
  - ◊ melhoria no layout interno das agências;
  - ◊ criação da CONAG - gerências especializadas ao atendimento de empresas dos órgãos do governo de SC;
  - ◊ treinamento e desenvolvimento de aproximadamente 7.000 funcionários.”

## 5.4 Automação

Um dos fatores que mais se destacam entre as empresas do setor bancário é o efeito da automação. Grande parte dos serviços nos dias de hoje seriam impossíveis sem um alto grau de automação por parte dos bancos. O BESC, com intuito de se adequar ao mercado,

já efetuou seu processo de automação bancária visando sua manutenção no mercado .

Segundo ALVES Filho; RODRIGUES; OLIVEIRA (1997: 105):

“Como forma de se manter e aprimorar a qualidade de seus serviços, o banco está investindo maciçamente em informática. Todo o parque de equipamentos da rede de automação das agências e postos de serviços está sendo modernizado de modo a suportar a substituição das antigas soluções proprietárias por plataformas padrão de mercado, com a adoção de protocolo TCI-IP e software Windows-NT. Já no final de 1996 foi alcançada a automação de 100% das agências, envolvendo desde os serviços internos de retaguarda até aqueles orientados ao auto- atendimento, envolvendo saque eletrônico, emissão de extratos, transferência de valores, aplicações em fundos e em poupança, recebimento de contas, dentre outros.”

Graças a este processo de automação adiantado em que se encontra o BESC, ficou possibilitado a diferenciação no processo de reestruturação bancária dos serviços e produtos prestados. Conforme BESC (1999):

“Na área de automação bancária, o BESC conta com uma rede de 105 ambientes de auto-atendimento, contra apenas 71 em dezembro de 1994. Muitos pontos já estão operando em horário prolongado todos os dias até às 22:00 horas, inclusive aos domingos e feriados. Em agosto de 1998, o banco inaugurou em Florianópolis, a agência Besc Fácil, voltada exclusivamente ao auto-atendimento. Os ambientes de auto-atendimento, em agências e postos de serviço, tem 927 terminais instalados (eram 578 em dezembro de 1994). Desses, 343 são cashs dispenser, um crescimento de 203% em relação a 1994).”

Tendo em vista que grande parte dos produtos bancários hoje em dia se evidenciam por seu elevado grau de automação, o BESC pode colocar como diferenciação de mercado grande de seus produtos , fazendo parcerias que o ajudaram a diversificar cada vez mais sua linha de produtos. Segundo ALVES Filho; RODRIGUES; OLIVEIRA (1997: 107):

“Em termos de parcerias, o BESC optou pela diversificação, firmando contratos em várias áreas. Uma delas é coma RedeShop, para operações com cartão de débito em estabelecimentos comerciais. Também com a Credicard e o Citibank, para operações na REDE Maestro, que irão permitir que os clientes, em suas viagens ao exterior, possam fazer compras com o cartão do banco, sendo o débito gerado eletronicamente em conta corrente. Outras adesões a redes de abrangencia nacional e internacional estão em estudo (...) “.

## 5.5 Novos Produtos e Serviços

Segundo ALVES Filho; RODRIGUES; OLIVEIRA (1997: 107), dos vários produtos que se encontram a disposição de seus clientes, se destacam os citados abaixo pelo grau de diferenciação que lhes é atribuído no mercado bancário:

**“Office Banking** - Conta com uma carteira aproximadamente seis mil clientes pessoas jurídicas e uma demanda quase imensurável, o banco possibilita a seus usuários facilidades externas, relativamente ao sistema de cobrança e acesso on-line a praticamente todos os serviços de maior movimentação diária.

**Home banking** - (..) Desenvolvido em parceria com outros bancos estaduais através da Rede Verde-Amarela, oferece aos clientes pessoas físicas a mais moderna tecnologia em termos de acesso ao banco. Os clientes recebem software de ultima geração, operando em ambiente Windows, para conectar-se com o banco a partir de um micro básico com placa de modem e uma linha telefônica, gratuitamente, pagando tarifas somente pelas operações realizadas.

**Leitores de caracteres óticos e/ou CMC-7** - (...) dispensam a digitação de dados, estão sendo disponibilizados nos caixas e no auto-atendimento, agilizando os pagamentos de fatura de água(casan), telefone(telesc),e luz( celesc), além de títulos de cobrança e carnes de Iptu confeccionados pelo banco, proporcionando a diminuição das filas durante ao expediente bancário e o atendimento aos clientes até as 22 horas nos ambientes de auto-atendimento.”

**bescnet** - Sistema de informação bancária que possibilita acessar a conta via internet, facilitando a obtenção de saldos , extratos, aplicações etc... .

A seguir, segundo BESC (1999), uma resumo dos produtos e serviços oferecidos hoje para seus clientes em todas as suas agências:

### “ • Leasing

- ◊ Veículos e Afins
- ◊ Microcomputadores

### • Câmbio

- ◊ Avais/Fianças em moedas estrangeiras
- ◊ Exportação sem adiantamento ou operação travadas
- ◊ Carta de Crédito para Importação/Exportação
- ◊ Mercado de Câmbio de Taxas Flutuantes

- ◇ Ordens de Pgto em moedasEstrangeiras
- ◇ Cobranças no Exterior e do Exterior
- ◇ Contrato de Câmbio

#### • **Crédito Geral**

- ◇ C.D.C.I. - Crédito Direto com Intermediação
- ◇ Crédito Pessoal
- ◇ Crédito Sob Consignação
- ◇ C.D.C. - Crédito Direto ao Consumidor
- ◇ Cheque Nobre
- ◇ Cheque Empresarial
- ◇ ECC/NP - Curto Prazo - Empréstimo em Conta Corrente Garantido por Nota Promissória.
- ◇ ECC/NP - Médio prazo
- ◇ ECC/Tributos
- ◇ ECC/Programado
- ◇ Desconto de DPL - Desconto de Duplicatas
- ◇ Desconto de NP - Desconto de Notas promissórias

#### • **Empresa**

- ◇ Capital de Giro Média Empresa
- ◇ Hot Money
- ◇ ECC 13º Salário
- ◇ ECC/RDB (Garantido) - Empréstimo em Conta Corrente Garantido Recibo de Depósito Bancário.
- ◇ ECC/Restituição Imp. Renda
- ◇ Res. 63 Bacen
- ◇ Empréstimo Antecipação
- ◇ Finame
- ◇ POC Automático - Poupança em Conta Corrente
- ◇ ARO - Arrecadação de Receita Orçamentária
- ◇ Carta Fiança

#### • **Mercado de Capitais**

- ◇ Mercado Primário
- ◇ Operações de Underwriting
- ◇ Bolsa de Valores e Mercadorias
- ◇ Negociação de Ações
- ◇ Administração de Carteiras
- ◇ Negociação de Ouro

#### • **Fundos de Investimento**

- ◇ Fundo Besc de Ações
- ◇ Fundo Besc Prime 60

- ◊ Fundo Besc FIB-60
- ◊ Fundo Besc FIX-60
- ◊ Fundo Besc FLD - Fundo de Liquidez Diária

• **Crédito Rural**

- ◊ Recursos Obrigatórios
- ◊ Custeio Agrícola
- ◊ Custeio Pecuária
- ◊ Investimentos e Comercialização Agrícola
- ◊ Nota Promissória Rural (NPR)
- ◊ Empréstimo do Governo Federal (EGF/SOV) Recursos Próprios Livres
- ◊ Custeio Agrícola
- ◊ Custeio Pecuária
- ◊ Investimentos e Comercialização Agrícola
- ◊ Nota Promissória Rural (NPR)
- ◊ Empréstimo do Governo Federal (EGF/SOV) Repasse BNDS
- ◊ Bndes Automático ( Investimento em Agropacuária)”.

## **5.6 Renovação no ambiente Físico da Empresa ( Novos prédios e agências)**

Esta renovação no ambiente físico na empresa BESC ainda está em andamento, visto o alto nível de recursos e de tempo para que se possa estabelecer por completo as mudanças desejadas em todas as agências BESC. De imediato, verifica-se um grande esforço no intuito de se estabelecer um maior contato entre os setores das agências formando o processo de sinergia desenvolvido pelo Probex, colocando todos os funcionários interagindo dentro da mesma agência. Para que tenha êxito, muitas agências do BESC estão sofrendo alterações no que diz respeito a seu aspecto físico.

Muitas agências que antes possuíam setores isolados tanto pelo aspecto físico( paredes) como distancia (em virtude dos setores estarem alocados em outros prédios), agora possuem uma nova distribuição dentro das próprias agências.

O BESC vem atribuindo a suas agências um aspecto de desverticalização, terminando com o isolamento dos setores, colocando funcionários a trabalharem em conjunto. Isto já pode ser evidenciado em muitas das agências BESC a onde se observa a ausência de paredes facilitando o contato do funcionário com outros setores e facilitando a vida do cliente que, obtêm visualmente melhor o ambiente físico de sua agência, proporcionando uma rápida visualização do setor a procura. Dentro deste novo padrão de

agência, o BESC construiu no bairro do Saco Grande em Florianópolis a sua sede principal, observado na seguinte passagem de ALVES Filho; RODRIGUES; OLIVEIRA (1997: 105) :

“No campo de modernização e das novas Tecnologias o Besc vem passando por uma verdadeira revolução ao longo dos últimos anos, procurando sempre manter-se atualizado e competitivo, através da oferta de serviços e produtos à altura dos que são disponibilizados pela concorrência. O marco dessa transformação na vida do banco é o complexo do centro Administrativo, que está sendo edificado numa área de 60 mil metros quadrados, no bairro do Saco grande, em Florianópolis, para concentrar as 1.800 pessoas que trabalham na direção geral, hoje distribuída em mais de dez endereços. Nas quatro unidades do projeto global, somando 29 mil metros quadrados, ficaram abrigadas a diretoria executiva, o expediente, o centro de convivência, o centro de processamento de dados e o almoxarifado.”

A seguir fotos recentes do Centro Administrativo Besc:

**Figura 1**

**Frente do Centro Administrativo Besc**



fonte: BESC

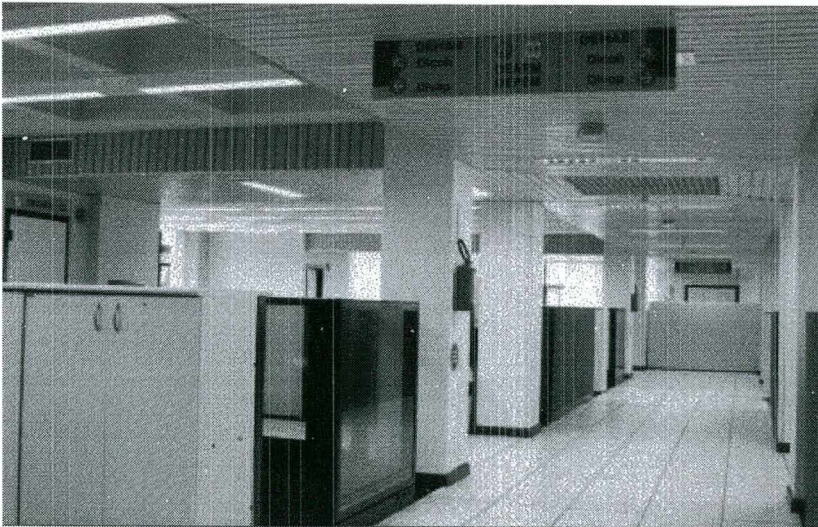


**Figura 2**  
**Ambiente Interno do**  
**Centro Administrativo BESC**



fonte: BESC

**Figura 3**  
**Ambiente Interno II**



fonte: BESC





**Figura 6**  
**Centro de Convivência**



fonte : BESC

## CAPÍTULO VI



## 6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo principal deste trabalho foi evidenciar no processo de reforma do sistema financeiro nacional durante as implantações do Plano Real as conseqüências que este teve na reformulação das diretrizes funcionais do Banco do Estado de Santa Catarina. A presença fundamental de uma concorrência crescente no mercado bancário brasileiro estimulou a busca de novas formas de sustentação das instituições financeiras que, em período inflacionário, possuíam a vantagem das especulações financeiras.

No decorrer da implementação do Plano Real, a adequação a novas formas de competições forçou muitas entidades financeiras a fecharem as suas portas ou se fundirem a outras instituições. No que diz respeito as instituições estaduais, o processo de reestruturação tornou-se fundamental para sua existência dentro de um mercado que se abre cada vez mais a investidores externos.

Mudam-se os patamares de concorrência, tendo a busca da qualidade como fator primordial para a busca de novos clientes. Esta nova noção de banco abrange todas as demais instituições financeiras, colocando os bancos estaduais em uma posição de futura defasagem dentro dos novos parâmetros de concorrência no mercado bancário. Torna-se evidente que o grande filão do mercado bancário nos dias atuais corresponde ao setor varejista, de onde vários bancos estaduais atuam, e alguns bancos privados já possuem grande vantagem operacional.

O BESC conseguiu estabelecer esta ligação entre a abertura do mercado financeiro e as possíveis causas de concorrência que estariam por vir. Neste ponto foram estabelecidos novos rumos na administração do banco do Estado de Santa Catarina, buscando uma nova identidade administrativa.

No que se refere a introdução de automação bancária no BESC, como evidenciado anteriormente, já se fora feito com grande êxito buscando um melhor aprimoramento das funções automatizadas no dia-a-dia da instituição.

Outro fator que se destaca é a implementação de novos produtos que através do processo de automatização, possibilitaram ao BESC adentrar a uma nova gama de produtos e serviços que, com a sua abrangência em todos os municípios catarinenses, obtém uma vantagem diante dos seus concorrentes no Estado.

O processo de renovação administrativa exercida pela implementação do Probex esta auxiliando a formação de um quadro gerencial capaz de auferir ao BESC um pessoal qualificado nas novas áreas de atendimento que surgem, aprimorando e melhorando o atendimento ao cliente, buscando uma melhor relação cliente-empresa.

Este processo de aprimoramento se torna constante e indefinido, visto as eternas mudanças por que sofre tanto o mercado financeiro nacional como mundial. Por isso, se torna evidente que o estudo aqui realizado possui características temporais, não cabendo evidenciar que as medidas estipuladas hoje no processo de reestruturação do BESC sejam realmente eficazes para sua manutenção no mercado bancário.

Para sugestões de temas futuros fica evidente a diversidade dos assuntos que poderão ser abordados. Tanto no desenvolvimento dos serviços e produtos bancários, processo de reestruturação produtiva dos bancos, automação bancária, novos modelos de agencias , entre outros.

**BIBLIOGRAFIAS**

## BIBLIOGRAFIAS

- ALVES Filho, Antônio; RODRIGUES, Carlos Alberto Alves; OLIVEIRA, João Maria de. BESC uma idéia 35 anos depois. Florianópolis: PALLOTTI, 1997.
- ANDRADE, Antônio Ferreira de. Aspectos econômicos e tecnológicos do trabalho. Belo Horizonte: SENAI, 1977.
- BAER, Monica. O rumo perdido: A crise fiscal e financeira do Estado brasileiro. Rio de Janeiro: PAZ E TERRA, 1993.
- BARROS, José Roberto Mendonça; LOYOLA, Jorge Laboissiere; BOGDANSKI, Joel. Reestruturação do setor financeiro. Brasília, BCB, 1998. Endereço eletrônico: <http://www.bcb.gov.br/htms/reestru.htm>
- BESC- Banco do Estado de Santa Catarina. PROBEX - PROGRAMA BESC PARA EXCELÊNCIA EMPRESARIAL - DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL. Florianópolis: BESC, 1998.
- BESC- Banco do Estado de Santa Catarina. Serviços e produtos. Florianópolis: BESC, 1999. Endereço Eletrônico: <http://www.besc.com.br>
- CARDOSO, Fernando Henrique. Aspectos políticos do planejamento. In: Lafer, B.M.. Planejamento no Brasil. São Paulo: PERSPECTIVA, 1975. p.75-87.
- DIEESE- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos. Reestruturação Produtiva Reduz Emprego nos Bancos. Endereço Eletrônico: <http://www.dieese.org.br/esp/estjul97.html>
- JINKINGS, Nice. Trabalho dos Bancários no Mundo da Eletrônica e do Dinheiro; In: PRAXIS, Ano V, julh/out. 1998, nº 11, Publicado em BH/RJ/SP, Brasil.



LAMY, Roberto. Custos de produtos e serviços bancários. São Paulo: UNIBANCO , 1987.

LAPLANE, Mariano. Inovações e Dinâmica Capitalista; In: CARNEIRO, R (Org). Os Clássicos da Economia. São Paulo: ÁTICA, vol. 2, 1997.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil.

Brasília: Revista ANPEC, 1997.

PETRI, Flávio. Estratégias competitivas no setor bancário: Estudo de caso do Banco Real S/A. Florianópolis: UFSC, 1997.

PUNGAN, Júlio Cesar. Curso desenvolvido internamente proporciona aos participantes uma visão culturalmente ampla sobre o ambiente de negócios. Florianópolis: FEPESE, 1998. Endereço Eletrônico: <http://www.fepese.ufsc.br/BESC.html>

SEMINÁRIO INTERNACIONAL BANCOS ESTADUAIS: EXPERIÊNCIAS E PERSPECTIVAS, Brasília, 1992. Bancos estaduais: experiências e perspectivas. Brasília: BCB, 1992. 1v. 296p.

SHUMPETER, J. Capitalismo, Socialismo e Democracia. São Paulo: FUNDO de CULTURA, 1961.

\_\_\_\_\_. A Teoria do Desenvolvimento Econômico. São Paulo: NOVA CULTURAL, 1982. (OS Economistas).

TIRLONE, Fabiano Kuerten. O sistema bancário brasileiro nos anos 90: Alguns aspectos da abertura e da estabilidade. Florianópolis: UFSC, 1997.

TOLEDO, Geraldo Luciano. Marketing bancário: análise, planejamento, processo decisório. São Paulo: ATLAS, 1978.